

“ DIE GENERATION Y WILL  
SO LEBEN WIE IHRE ELTERN

**> Sie haben es in der Hand, die Arbeitskultur radikal zu verändern.** Klein anfangen, sich über die Jahre fleißig »hinaufdienen«, für die Firma das Privatleben zurückstecken, verdientvoll in Pension gehen – das geht für die Generation Y gar nicht. Ein Karriereverlauf, wie er für die heute 50- bis 60-Jährigen, die sogenannte »Baby-Boomer«-Generation, noch sehr plausibel erscheint, widerspricht dem Weltbild der 18- bis 33-Jährigen völlig.

Innerhalb weniger Jahrzehnte haben sich Gesellschaft und Leitmotive diametral gewandelt. Schon die Generation X der zwischen 1965 und 1979 Geborenen leitete durch ihr kämpferisches Auftreten viele der Entwicklungen im Berufsleben in die Wege. Sie mussten sich gegen starke Konkurrenz behaupten

und lernten sich durchzusetzen. Vertreter der Generation X sind nicht mehr der Firma bedingungslos ergeben, sondern vor allem der eigenen Karriere gegenüber loyal. Sie vertrauen auf ihre Fähigkeiten. In der Generation Y – auch als »Millennials« bezeichnet, weil für sie das Leben um die Jahrtausendwende »ernst« wurde – wird dieses Selbstbewusstsein um »weiche Faktoren« ergänzt. Aufgewachsen in Wohlstand und Sicherheit, wollen sie keinesfalls so leben wie ihre Eltern und setzen Privates klar vor die Karriere. Für ein bisschen mehr Geld noch mehr zu arbeiten, erscheint ihnen absurd. Gleichzeitig fordern Millennials in hohem Maß Aufmerksamkeit und Wertschätzung ein. Personal-Experten sprechen »von der anspruchsvollsten Generation, die je die Unternehmen betreten hat«.

# lockere beziehungen

VON ANGELA HEISSEBERGER

Für junge Arbeitskräfte hat Loyalität einen anderen Stellenwert als für frühere Generationen. Unternehmen müssen sich viel einfallen lassen, um ihre Mitarbeiter bei der Stange halten zu können.

## >> Problem unterschätzt <<

So umschwärmt sie auf dem Arbeitsmarkt sind, so schwer fällt es den Unternehmen, sie zu greifen – und langfristig zu halten. Stimmen die Rahmenbedingungen nicht, sind die begehrten, technikbegeisterten Jungen auch schnell wieder weg. Als größte Herausforderungen sehen HR-Verantwortliche deshalb die Förderung einer nachhaltigen Unternehmenskultur, wie der aktuelle HR-Report 2012/13 des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) und der Hays AG berichtet. 714 Personalchefs aus Deutschland (60 %),

men und der Möglichkeit zu Telearbeit bzw. e-Work kann nur die Hälfte etwas abgewinnen. Im Ranking wurden »flexible Arbeitszeitmodelle«, die in der Erhebung 2011 noch den zweiten Platz hinter einem »guten Betriebsklima« belegten, gar von »marktgerechter Entlohnung« (77 % der Nennungen) verdrängt.

Gemessen an den großen Schwierigkeiten, die Unternehmen bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften bereits haben, müsste man annehmen, dass die Mitarbeiterbindung höchste Aufmerksamkeit genießt. Weit gefehlt, Beispiele wie die Salzburger Hoteliersfamilie Holleis bleiben noch eine seltene Ausnahme: Statt weitere Ferienappartements zu errichten, ließ man für die Mitarbeiter der Hotels Salzburgerhof und Grand Hotel Zell am See hochwertige, moderne Unterkünfte bauen. Für Hotelchefin Gisela Holleis bedeutet das Projekt »eine Investition in die Zukunft«, denn »um gute Qualität im Tourismus bieten zu können, bedarf es bestens ausgebildeter und motivierter Mitarbeiter. Ihr leidenschaftliches Engagement ist die Seele der österreichischen Gastlichkeit.«

## >> Nicht um jeden Preis <<

Nicht nur die veränderten Erwartungen, auch der Generationenclash an sich wird deutlich unterschätzt. »Im Zuge einer verlänger-



**BARBARA THOMA, ARGO.** »Treue zum Unternehmen hat für die ältere und die jüngere Generation einen hohen Stellenwert.«



**WORK-LIFE-MANAGEMENTZENTRUM.** BASF investiert 18 Millionen Euro für die Gesundheit und Fitness der Mitarbeiter.

der Schweiz (25 %) und Österreich (13 %) beteiligten sich diesmal an der Umfrage mit dem Schwerpunktthema Mitarbeiterbindung. In der Prioritätenliste zeigt sich dabei ein Talking-Action-Gap: Zwar bewertet ein knappes Drittel der Befragten die Etablierung einer Work-Life-Balance als eines der zentralen HR-Themen, konkrete Maßnahmen beschränken sich jedoch überwiegend auf die »klassische« flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die das Gleichgewicht zwischen beruflicher und privater Sphäre herstellen soll. Einem variablen Arbeitszeitvolu-

KEINESFALLS  
ERN.

► ten Lebensarbeitszeit treffen immer mehr Generationen und Altersgruppen im Unternehmen aufeinander, die auf unterschiedliche Sozialisationsmuster zurückblicken und dadurch unterschiedliche Werte, Einstellungen und Erwartungen an die Arbeit mitbringen«, heißt es dazu bei Hays.

Die jeweiligen Generationen sind demnach auch über unterschiedliche Instrumente zu binden. Der hohe Stellenwert, der Entlohnung und Karriereperspektiven von HR-Verantwortlichen noch immer eingeräumt wird, ist für die jüngere Generation meist irrelevant. Sie hat primär den Wunsch, persönliche Ziele und Wertvorstellungen zu verwirklichen. Ein angemessenes Gehalt stellt einen zentralen Baustein für Zufriedenheit dar, bei der Wahl des künftigen Arbeitgebers sind aber kulturelle Faktoren ausschlaggebend. Die Attraktivität eines Unternehmens zeigt sich vor allem darin, ob private und berufliche Belange in Balance gehalten werden können.

Der Loyalität zum Unternehmen tut das keinen Abbruch – die Jungen interpretieren diesen Begriff nur anders als ihre Eltern und Großeltern. Sie streben ebenso nach einer sicheren Beschäftigung, allerdings nicht um



« Feedback spielt eine entscheidende Rolle. »

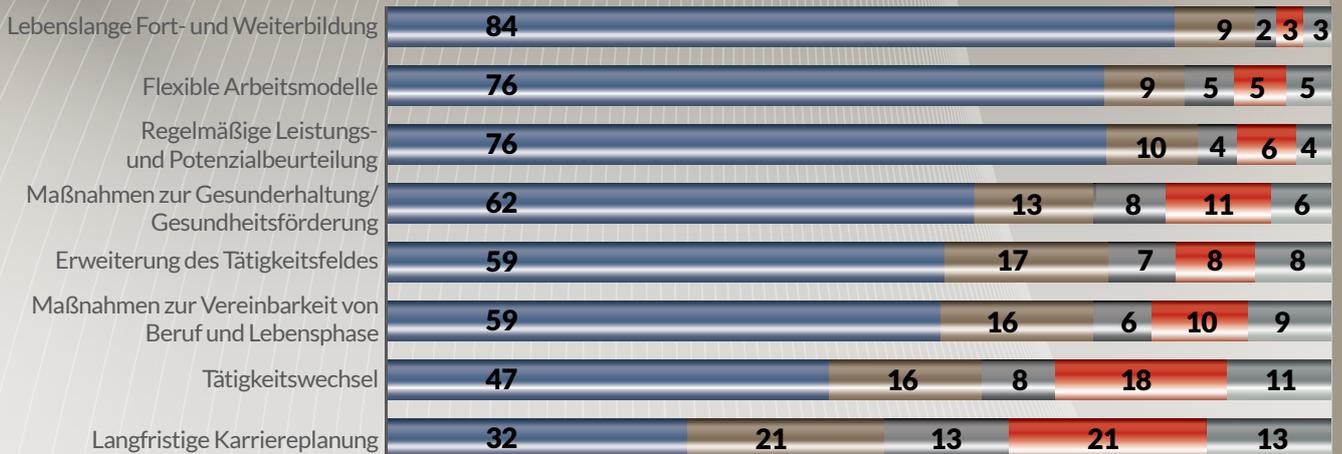
jeden Preis. »Beide Generationen, X wie Y, halten Treue zum Unternehmen für wichtig, beide haben nicht die Tendenz zum ständigen Wechsel«, bestätigt Barbara Thoma, Geschäftsführerin der Personalentwicklung Argo. Auch an Leistungsbereitschaft mangelt es den Jungen nicht. Ihre Lebensläufe sind voll von Praktika, Zusatzausbildungen, Auslandsaufenthalten und sozialen Engagements. Kurzzeitige hochproduktive Arbeitsphasen werden durchaus akzeptiert,

die intensive Tüftelei an Projekten spornt die nur scheinbar lethargischen Millennials sogar an.

**>> Feedback erwünscht <<**

Wird das Arbeiten unter Hochdruck jedoch zum Dauerzustand, erlischt das Engagement rasch. Ausbrennen will man für die Firma nicht. Auch von bedingungsloser Ergebenheit bis zur Pension kann nun keine Rede mehr sein. »Hohe Arbeitsbelastung kann die Bindung der Mitarbeiter an das

WELCHE INSTRUMENTE SETZEN SIE IN IHREM UNTERNEHMEN EIN?



Alle Angaben in Prozent

Bereits umgesetzt
  Wird diskutiert
  Keine Angabe
  Ist geplant
  Spielt derzeit keine Rolle

Basis: N = 485 Befragte

Ohne Weiterbildung und Flexibilität geht derzeit nichts, Gesundheit und Work-Life-Balance sind die wichtigsten Themen der Zukunft.

Quelle: HR-Report 2012/13, Hays AG

Unternehmen beschädigen«, sagt Jürgen Haselgruber, Experte der Unternehmensberatung Tower Watson. »Die Chance, arbeitsbezogenen Stress zu begrenzen, zählt zu den zehn wichtigsten Gründen für einen Jobwechsel.« Deutsche Unternehmen berichten bereits weitaus häufiger als internationale Firmen, dass ihnen Hochschulabsolventen frühzeitig abhanden kommen.

Insbesondere Hochqualifizierte scheuen nicht vor einem frühzeitigen Arbeitsplatzwechsel zurück, wenn sie ihre Erwartungen nicht mehr befriedigt sehen. Dazu zählt auch zeitnahes, direktes Feedback: Fast die Hälfte der Unter-30-Jährigen möchte möglichst monatlich für ihre Arbeit gelobt werden, unter den übrigen Mitarbeitern erwarten nur 30 % so häufige Rückmeldungen. Der altbackene Führungsstil aus Befehl und Gehorsam funktioniert nicht mehr. »Feedback und Wertschätzung müssen in der Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle spielen«, sagt Till Lohmann, Partner der Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC), die unter dem Titel »Managing tomorrow's people. Millennials at Work« weltweit rund 44.000 Mitarbeiter des eigenen Konzerns unter die Lupe nahm.

#### >> Mehr Zeit für alle <<

Trotzdem sind Millennials per se keine Jobhopper. Neun Jahre oder mehr für denselben Arbeitgeber tätig zu sein, klingt für die Mehrheit durchaus plausibel. Ihre vehemente Forderung nach mehr Lebensqualität und Wertschätzung könnte aber möglicherweise die Arbeitswelt nachhaltig verändern. Auf diesen gut ausgebildeten, technologiebegeisterten, kommunikativen Nachwuchs kann heute kein Betrieb verzichten. Um ihn bei Laune zu halten, werden hierarchisch aufgebaute Unternehmen ihre Firmenstrukturen entsprechend anpassen müssen: Kommunikation auf Augenhöhe ist angesagt. Die »Kulturrevolution« kommt auch bei der übrigen Belegschaft gut an. Der Wunsch, gelegentlich von zu Hause zu ar- ▶

## DIE AUTOREN

▶ **Susanne Schwänzer, Peter Fellner, und Herbert Strobl** sind Gründer und Seniorpartner von CorporateCultureConsulting. Sie beraten Unternehmen dabei, strategische und operative Ziele unter Beachtung oder durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen.

[www.corporatecultureconsulting.eu](http://www.corporatecultureconsulting.eu)

## fokus UNTERNEHMENS- KULTUR

### Durch alle Lebensphasen

Wir spulen kurz vor ins Jahr 2023 – und nehmen an, Sie haben es trotz demografischen Wandels geschafft, genügend qualifizierte Kräfte für Ihr Unternehmen zu gewinnen. Was Sie tun sollten, damit Ihnen diese gesund, motiviert und sich stets fortbildend erhalten bleiben, erklären die Unternehmensberater Herbert Strobl, Peter Fellner und Susanne Schwänzer.

▶ **Einige Unternehmen**, die in die kosten- und zeitintensive Ausbildung ihrer Fachkräfte investieren, haben es schon heute erkannt: Sie betrachten ihre älteren Beschäftigten nicht mehr als buchhalterisch abgeschriebene Güter, sondern schätzen deren Erfahrungswissen und vernetzteres Denken als Ressource. Ein damit einhergehendes »Langsamerwerden« berücksichtigen sie in der Arbeitsorganisation. Diese Betriebe ermöglichen auch »späte Karrieren«: Sie nehmen MitarbeiterInnen und BewerberInnen, deren Kinder bereits aus dem Haus sind und die nochmal richtig durchstarten wollen, (wieder) in Bewerbungspools und Assessments auf. Nachwuchsführungskräfte übernehmen sukzessive Aufgaben, die zu einer künftigen, höheren Position dazugehören. Eine Art Mentoring bzw. Jobsharing wird eingezogen, bis z. B. ein Kind ganztätig in Kinderbetreuung geht.

Solch zukunftsfähige Unternehmen blenden auch das große Tabu Familienplanung nicht als reine Privatsache aus oder fragen – illegalerweise – im Vorstellungsgespräch danach, um so die »Risikokandidaten« (in der Regel Kandidatinnen) auszusortieren. Vielmehr gehen sie das Thema offensiv-konstruktiv an: Vorgesetzte und Teammitglieder

setzen sich frühzeitig zusammen. Sie entwickeln eine individualisierte Karriereplanung und finden dabei individuelle Lösungen, die oft als Good-Practice-Vorbild dienen: wenn beispielsweise Familienphasen und anspruchsvolle Ausbildungen kollidieren, Letztere stärker zu modularisieren. So können mehrtägige Ausbildungen – oft noch mit Anreise verbunden – näher, kürzer und flexibler aufgeteilt angeboten werden. KMUs und kleinere Unternehmen poolen gemäß



Peter Fellner, Herbert Strobl und Susanne Schwänzer, CorporateCultureConsulting.

ihrem Bedarf. Dafür braucht es eine Unternehmenskultur, in der die Geschäftsleitung und jede einzelne Führungskraft mit ihren Teams den Dialog sucht. Ob Generation-Y-Einsteigerin, karenzwiliger Mittdreißiger oder ambitionierte 45+-Kraft: Statt fiktive Karrierepläne zuzuschreiben oder in Abrede zu stellen, sollten die Betroffenen in moderierten Gesprächen sagen können, welche Pläne sie im gesamten Leben haben. Auf dieser Basis können fixe Rahmen und flexible Spielräume ausgehandelt und immer wieder nachjustiert werden.

Eine Kultur, die individualisierte, maßgeschneiderte Karrieremodelle zulässt – und zwischen den betroffenen Generationen vermittelt, wenn diese in unterschiedlichen Lebensphasen unterschiedlich intensiv arbeiten. So wird vor allem in der Einführungsphase neuer Maßnahmen Verständnis geschaffen.

Und: Eine Kultur, die tatsächliche Qualifikation und Motivation als Grundlage für Karriereförderung nimmt – und nicht zeitliche Anwesenheit damit gleichsetzt. Eine solche Kultur wächst nicht von alleine. Das Engagement des Top-Managements und externe Unterstützung 2013 sind notwendig, um sie zu gestalten – und so die Weichen für bestqualifizierte, motivierte und loyale MitarbeiterInnen jeden Alters 2023 zu stellen.

# “KOMMUNIKATION AUF AUGENHÖHE”

► beiten, ist inzwischen unter allen Generationen stark verbreitet.

Work-Life-Balance gilt also als ambitionierteste Zielvorgabe – die Wirtschaftskrise ist aber nicht ausgestanden, auch große Konzerne müssen sich noch nach der Decke strecken. »Dieses Problem ist noch nicht gelöst: 2012 gab es weltweit und vor allem auch in der Region EMEA (Europa, Middle East, Afrika) einen deutlichen Trend zur Personalreduzierung«, gesteht Brian Kiel, Schweizer HR-Director des Bohrgerätespezialisten Boart Longyear, ein. »Der Wunsch, mehr Arbeit von weniger Leuten erledigen zu lassen, steht sicher im Widerspruch zu einer gesunden Work-Life-Balance.«

Unternehmen, die sich trotz aller Schwierigkeiten auf diese Erwartungen einstellen, können im Kampf um die besten Mitarbeiter zweifellos Wettbewerbsvorteile erringen. Der Chemiekonzern BASF investiert derzeit



»Scharf bewegen« lautete das Motto des Gesundheitsprojektes X'undschaft, mit dem Würth die Mitarbeiter in Schwung brachte.

am Standort Ludwigshafen 18 Millionen Euro in ein Work-Life-Management-Zentrum. Ab Herbst 2013 stehen den Mitarbeitern auf einem Areal von 5.500 Quadratmetern ein Kindergarten, ein Fitnessstudio, eine Physiotherapiepraxis sowie eine Sozial- und Pflegeberatung zur Verfügung.

Soziales und nachhaltiges Denken schweißt auch die Belegschaft zusammen, weiß man bei Würth, Spezialist für Montage- und Befestigungstechnik, längst. Beim

jüngsten Gesundheitsprojekt »X'undschaft« standen deshalb statt bloßer Theorie gemeinsame Bewegungseinheiten und der Video-Wettbewerb »Meine Abteilung«, für den Mitarbeiter ihre Kollegen porträtierten, auf dem Programm. Für jede Aktivität sammelten die Teilnehmer Punkte, die die Geschäftsleitung in eine Spende umwandelte – so profitierte auch die Non-Profit-Organisation Special Olympics Österreich von dem Projekt. ■

## GLOSSAR

### SIEBEN FAKTOREN DER MITARBEITERBINDUNG

**1. Arbeitsklima:** Teams, in denen gute Stimmung herrscht, sind erfolgreicher. Die Voraussetzung dafür bilden aber entsprechende Rahmenbedingungen, nämlich klare Organisationsstrukturen und transparente Entscheidungswege. Gemeinsam erzielte positive Ergebnisse spornen zusätzlich an.

**2. Mitarbeiterauswahl:** Viele Führungskräfte scheuen vor Umsetzungen oder Kündigungen zurück. Passt ein Mitarbeiter aber nicht ins Team, bremst das die gesamte Leistung. Begründete Entscheidungen sorgen dagegen für Klarheit – und möglicherweise ist der betreffende Mitarbeiter an einer anderen Position besser eingesetzt.

**3. Bezahlung:** Eine dauerhafte Motivation kann mit Geld nicht erkaufte werden. Prämien, die nicht allen zugute kommen, schüren sogar Unmut. Weiterbildungsangebote, Freiräume, interessante Aufgaben und Eigenver-



antwortung sind weitaus sinnvollere und anhaltende Maßnahmen. Dennoch ist ein faires Gehalt wichtig: Mitarbeiter, die sich ausgebeutet fühlen, leisten weniger.

**4. Freiräume:** Durch Förderung und Fördern von Leistungsfähigkeit wird die Eigenmotivation angeregt. Allerdings müssen dafür entsprechende Freiräume zum Ausprobieren, Mitreden und Übernehmen von Verantwortung gegeben sein. Auch die Führungskräfte dürfen sich verbindlichen Vereinbarungen nicht entziehen.

**5. Lob:** Mitarbeiter brauchen die Anerkennung ihrer Leistungen. Pauschales Lob – etwa im Rahmen der

üblichen Dankesrede zu Weihnachten – verfehlt jedoch sein Ziel. Ein aufrichtiges, verhaltensbezogenes Feedback, das die Führungskraft unerwartet und direkt ausspricht, wirkt am besten und fördert den wertschätzenden Umgang im Team.



Offen, fair und respektvoll begegnen



**6. Mitgestaltung:** Zu enge Vorgaben schränken das kreative Potenzial ein. Mitarbeiter, die wenig Gelegenheit zu selbstständigem Arbeiten bekommen, entwickeln eine geringe Leistungsbereitschaft.

Mitdenken und Mitgestalten erfordert aber Führungskräfte, die den Überblick bewahren, Entwicklungsprozesse moderieren und Kommunikationswege steuern.

**7. Meinungsvielfalt:** Ein Team, das nur aus Ja-Sagern besteht, führt ebenso wenig zum Erfolg wie eines mit Nein-Denkern. In der Vielfalt liegt die Würze. Unterschiedliche Standpunkte sind zwar manchmal schwierig unter einen Hut zu bekommen, bringen aber neue Perspektiven und führen zu innovativen Lösungen.

# » DAS IST AUCH EINE FÜHRUNGSFRAGE «

Olivier Reynaud, Executive Director bei Michael Page Austria, sieht die Verantwortung für die Förderung und Bindung von Mitarbeitern beim Management.



Junge Leute sind oft ein bisschen zu ungeduldig.



sein Team zu Höchstleistungen führen, ist aber gleichzeitig für das Betriebsklima verantwortlich. Die Teams sind immer internationaler zusammengesetzt. Deshalb sollten schon die Manager besser geschult werden.

**(+) PLUS:** Welche Rolle spielen die unterschiedlichen Generationen?

**Reynaud:** Junge Leute sind nicht so fest mit einer Firma verbunden, sie sind meist nach zwei, drei Jahren weg. Umgekehrt denken auch die Unternehmen manchmal sehr kurzfristig und entlassen in Abbauphasen gleich einmal 100 Mitarbeiter. Die Wirtschaft ist sehr brutal. Mitarbeiter sind der wichtigste Wert einer Firma. In der Forschung und Entwicklung wiegt der Verlust möglicherweise schwerer als beispielsweise

im Verkauf. Wenn Sie von zehn Sales-Mitarbeitern zwei verlieren, sind die Einbußen an Know-how weniger schlimm. Was Österreich sehr gut macht, ist der Einsatz von Kurzarbeit, mit der die Leute

auch bei schlechter Konjunktur an Bord gehalten werden.

**(+) PLUS:** Was sind die wesentlichen Instrumente der Mitarbeiterbindung?

**Reynaud:** Work-Life-Balance, Gehalt und Weiterbildung sind die drei wesentlichen Kriterien. Die Menschen kalkulieren das Gesamtpaket: Wie viele Stunden muss ich arbeiten, bleibt mir genug Privatleben und wie kann ich mich weiterentwickeln? Jeder Mitarbeiter hat andere Prioritäten. Um das herauszufinden, müssen die Führungskräfte regelmäßig Gespräche führen. Man muss Talente gut betreuen, ihre Mobilität fördern. Unternehmen mit vielen Auslandsniederlassungen sind im Vorteil: Sie können in Zürich, Singapur oder Brasilien arbeiten und dann wieder zurückkommen. Wenn das Geschäftsfeld zu lokal aufgebaut ist, langweilen sich gute Mitarbeiter. Sie können ihre Sprachkenntnisse nicht nützen und bleiben möglicherweise nicht lange in der Firma.

**(+) PLUS:** Ist die jüngere Generation weniger karriereorientiert?

**Reynaud:** Die jungen Leute haben Glück, sie können heute von Job zu Job zappen. Ab 30, 35 Jahren sollten sie aber auf Stabilität achten, um auf dem Arbeitsmarkt Glaubwürdigkeit zu haben. Man muss jeden Schritt im Lebenslauf erklären können. Junge sind oft ein bisschen ungeduldig – wenn etwas nicht sofort klappt, sind sie enttäuscht und gehen. ■

**(+) PLUS:** Im »Global HR Barometer 2013« gab die Hälfte der Befragten an, die Suche nach geeigneten Kandidaten sei »schwierig« bis »sehr schwierig«. Sind Unternehmen zunehmend mit der Rekrutierung von Mitarbeitern überfordert?

**Olivier Reynaud:** Die Firmen sind sehr anspruchsvoll und suchen nach Talenten. Es gibt in der DACH-Region viele ältere Arbeitnehmer, aber wenig Nachwuchs. Die Kandidaten sollten mehrere Sprachen beherrschen, im Ausland studiert haben und möglichst für mehrere Bereiche qualifiziert sein – nicht nur in Finance, sondern auch IT oder Sales. Gute Kandidaten sind sehr gefragt und bekommen zwei oder drei Angebote innerhalb weniger Wochen.

**(+) PLUS:** Der Fachkräftemangel könnte durch gezielte Frauenförderung zumindest entschärft werden. Warum geht in diesem Bereich seit Jahrzehnten nichts weiter?

**Reynaud:** Auf dem Arbeitsmarkt gibt es ungefähr die Hälfte Frauen und Männer, auf der Managementebene bleiben vielleicht 20 %

Frauen. In Europa sind es noch weniger. In der Automotive-Branche einen weiblichen Entwicklungsingenieur zu finden, ist fast unmöglich. Auch in der Baubranche sind die Projektmanager eher Männer. Der HR-Bereich oder die Kosmetikindustrie sind dagegen von Frauen dominiert. Bei uns im Consulting ist das Verhältnis 50:50.

Wir haben selbst im Unternehmen das Programm Women@Page gestartet, um Frauen stärker zu fördern, zu binden und den Wiedereinstieg zu erleichtern. Wir versuchen dieses Modell auch in Events mit unseren Kunden zu promoten. Erst vorige Woche hatten wir eine Veranstaltung in Frankfurt mit rund 50 Frauen, die Karriere gemacht haben und erzählen, wie man sich in einer Firma weiterentwickeln kann.

**(+) PLUS:** Die Talentesuche gestaltet sich offensichtlich schwierig. Warum setzen Arbeitgeber nicht alles daran, um ihre Mitarbeiter möglichst lange im Unternehmen zu halten?

**Reynaud:** Es passiert nicht genug. Das ist auch eine Führungsfrage. Ein Manager muss